

Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la fonction achats ?

NATHALIE MERMINOD

Maitre de Conférences, Aix-Marseille Université, CRET-LOG

HUGUES POISSONNIER

Professeur associé, Grenoble Ecole de Management, IRIMA

Abstract:

The aim of this conceptual paper is to highlight how to support implementation of collaborative relationships with suppliers within the purchasing firm. We contend that firms have to develop their internal collaborative purchasing capital to then be capable of implementing greater collaborative relationships with suppliers. First, we explore the importance of consistency in internal and external relationships. Second, we address specificities of a collaborative approach with suppliers. Third, we propose ways to develop collaborative capital inside the purchasing firm at the buyer level, at the buying center level and for the entire firm.

Keywords:

Collaboration, Purchasing, Purchasing collaborative capital



MERMINOD, N., POISSONNIER., H., 2016, Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la fonction achats ?, Revue de Management et de Stratégie, (1:2), pp.1-29, www.revue-rms.fr, VA Press.

Résumé:

Cet article conceptuel a pour objectif d'identifier et de comprendre la mise en œuvre de relations de collaboration avec les fournisseurs au sein de l'entreprise acheteuse. Nous soutenons que les entreprises doivent développer leur capital d'achat collaboratif interne (entre services de l'entreprise concernés par l'achat) pour ensuite être capables de mettre en œuvre de meilleures relations de collaboration avec les fournisseurs. Dans un premier temps, nous explorons l'importance de la cohérence dans les relations internes et externes. Dans un deuxième temps, nous présentons les spécificités d'une approche collaborative avec les fournisseurs. Enfin, nous proposons des moyens de développer le capital de collaboration à l'intérieur de l'entreprise acheteuse au niveau de l'acheteur, au niveau du centre d'achat et pour l'ensemble de l'organisation.

Mots clés:

Collaboration, Achats, Capital d'achat collaboratif

INTRODUCTION

À une époque où les relations inter-organisationnelles s'intensifient, qu'elles soient verticales (client-fournisseur) ou horizontales (entre acteurs d'une même industrie ou utilisateurs des mêmes ressources), le pilotage de ces dernières peut constituer l'un des déterminants importants, voire essentiels, du succès des entreprises qui les mettent en œuvre. Sous certaines conditions, la collaboration devient même un gisement essentiel d'avantage concurrentiel (Dyer et Singh, 1998) ou, à tout le moins, de création de valeur (Chick & Handfield, 2015 ; Pagano et al., 2013). Plus que les entreprises, ce sont les chaînes d'approvisionnement des « entreprises étendues » qui entrent en concurrence (Fenneteau et Naro, 2005) nécessitant le développement voire l'intensification des relations collaboratives de proximité (avec les fournisseurs comme avec certains concurrents). Les relocalisations récentes opérées par Geneviève Lethu, Atol ou Gantois reposent, entre autres raisons, sur la meilleure qualité des relations avec les fournisseurs qu'offre la proximité. Il est même courant que logiques écologiques et économiques contribuent aux mêmes décisions de relocalisation, comme en témoigne le travail de synthèse réalisé par le Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques en décembre 2013. L'une des cinq grandes logiques présidant à la relocalisation y est d'ailleurs qualifiée de « logique de sécurisation d'un écosystème qualitatif et créatif » (p. 17).

Bien sûr, la collaboration n'est pas sans risque (pour le fournisseur comme pour son client). Elle ne constitue pas toujours la panacée ou n'apporte pas parfois les effets escomptés. Elle peut même devenir un véritable piège pour les fournisseurs (Donada, 1997). Il est également utile de rappeler qu'il est souvent nécessaire de développer des relations différenciées avec les fournisseurs en fonction du rôle de ces derniers (Bensaou, 1999). Il est en effet difficile, et d'ailleurs inutile, d'être partenaire avec de nombreux acteurs. Il importe néanmoins de définir et de mettre en place des modalités de fonctionnement adaptées afin de développer ce que Kanter (1994) présente comme un véritable « avantage coopératif », qu'elle définit comme la capacité à créer et maintenir des coopérations efficaces. Plus récemment, les

relations fournisseurs ont été présentées comme un moyen de développer l'agilité des entreprises (Barrand, 2015). L'idée essentielle que nous proposons de développer dans cet article, sur la base d'une revue de littérature, est celle selon laquelle pour développer des relations davantage collaboratives avec son environnement fournisseur (partenariat, etc.), il est nécessaire de faire évoluer son capital collaboratif en interne, entre acteurs impliqués dans le processus achats (Poissonnier et al., 2012). Cette nécessaire cohérence entre les fonctionnements interne et externe a été notamment mise en évidence par plusieurs auteurs, dans le cadre des achats en « juste à temps » (Gilbert et al., 1994 ; Droge et Germain, 1997).

Nous aborderons, tout d'abord, la question centrale de la cohérence entre les logiques relationnelles internes et externes, avant de traiter des spécificités associées à la logique collaborative avec les fournisseurs. Enfin, nous proposerons des leviers en vue de développer le capital collaboratif achats de l'entreprise.

1. La cohérence entre les logiques relationnelles interne et externe

Le rôle structurant de l'environnement sur les organisations a largement été décrit dans la littérature (1.1). Cette structuration s'exerce de différentes manières mais de nombreux auteurs décrivent le rôle particulièrement important des pressions exercées par l'environnement. Ces pressions sont alors véhiculées à l'intérieur des organisations, la tendance étant de répercuter sur l'aval la pression en provenance de l'amont (1.2). C'est ce constat, associé à notre volonté de mettre en évidence les différents déterminants des modalités de contrôle inter-organisationnel choisies, qui fut à l'origine du développement du concept de « chaîne de contrôle » dans le cadre de nos précédentes recherches. La reconnaissance du fonctionnement de la « chaîne de contrôle » est source de plusieurs enseignements essentiels du point de vue des modalités relationnelles qu'il est possible de développer dans le cadre des relations client-fournisseur (1.3).

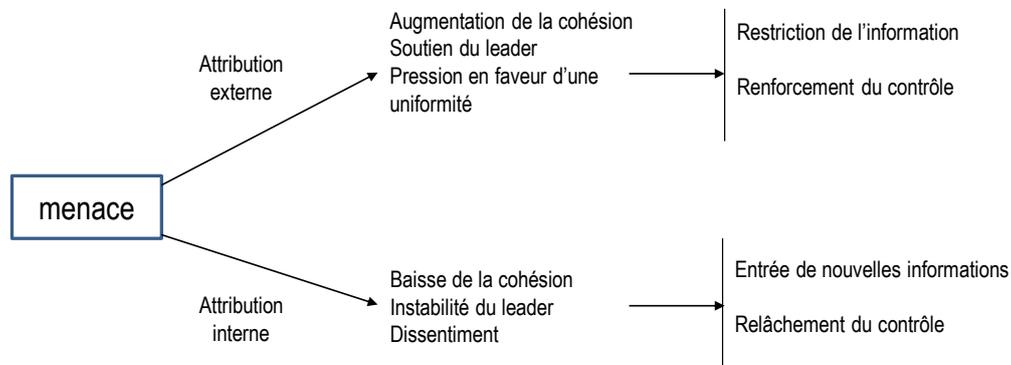
1.1 Le rôle de l'environnement dans la structuration des entreprises

Les théoriciens de la contingence environnementale se sont attachés à montrer à quel point les architectures organisationnelles pouvaient être influencées par les caractéristiques des environnements dans lesquels elles se situent (Burns et Stalker, 1961 ; Chandler, 1962 ; Emery et Trist, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1967). Mintzberg (1979, 1982) propose même quatre grandes dimensions de l'environnement qui permettent d'appréhender les mécanismes de structuration à l'œuvre : la stabilité, la complexité, la diversité du marché et l'hostilité.

Plusieurs approches ont, par la suite, présenté l'environnement comme un facteur essentiel d'évolution pour les entreprises. Les « écologistes des populations » (Hannan et Freeman, 1977, 1984) estiment que ce sont les conditions extérieures qui forcent l'entreprise à entrer dans une niche spécifique. L'entreprise est alors présentée comme devant se conformer à ce que lui dicte l'environnement sous peine d'être éliminée. De leur côté, Di Maggio et Powell (1991) soutiennent que les pressions politiques et idéologiques exercées par l'environnement, bien que réduisant le choix stratégique, ne l'éliminent pas totalement. C'est alors la recherche de légitimité qui est présentée comme se trouvant à la source de cet « isomorphisme institutionnel ».

Les pressions issues de l'environnement se retrouvent régulièrement au sein même des organisations. Dans leur étude des conséquences organisationnelles du déclin en tant que processus, Staw et al. (1981) insistent sur le rôle structurant des menaces. D'après ces auteurs, toute menace est susceptible d'entraîner des formes de rigidité diverses dont le renforcement du contrôle constituera une des modalités. Distinguant deux cas de figure en lien avec une attribution externe ou interne, leur modèle de réponse de groupe à une menace constitue un cadre explicatif à la prégnance du contrôle (renforcement dans le cas d'une attribution externe ; relâchement dans le cas d'une attribution interne) comme le montre la figure 1 :

Figure 1 : Un modèle de réponse de groupe à une menace (Staw et al., 1981)



Dans ce modèle, les auteurs font de la centralisation de l'autorité et de l'accroissement de la formalisation les modalités du renforcement du contrôle. Parmi les forces à l'œuvre dans cette structuration des entreprises par l'environnement, la tendance à répercuter sur l'aval la pression en provenance de l'amont joue un rôle essentiel.

1.2. La tendance à répercuter sur l'aval la pression en provenance de l'amont

Plusieurs auteurs ont mis en évidence la tendance des individus à répercuter sur l'aval la pression qu'ils subissent en provenance de l'amont. Certains évoquent même la possibilité de jouer de cette cohérence, qui dès lors, doit être prise en compte au moment de la définition du contrôle exercé aux niveaux hiérarchiques les plus élevés. Ainsi, selon Ouchi (1978, p. 174), « dans une organisation hiérarchique, les managers des niveaux les plus élevés ne doivent pas seulement mettre en place un mécanisme de contrôle permettant de contrôler leurs subordonnés immédiats, ils doivent aussi mettre en place un mécanisme par lequel leurs subordonnés soient sûrs de maintenir un contrôle sur le niveau inférieur ainsi que sur tous les niveaux suivants ». D'autres auteurs présentent les systèmes de mesure de performance comme des leviers importants de changement (Axelsson et al., 2005).

L'idée d'une cohérence entre contrôle subi et contrôle exercé n'est donc pas nouvelle. Ouchi (1978) évoque un contrôle reçu (« control received ») et un contrôle donné ou exercé (« control given ») et met en évidence une cohérence entre ces derniers, tout en expliquant que « toutes les formes de contrôle ne sont pas également susceptibles de donner lieu à des pertes hiérarchiques (hierarchical loss) ». Cette idée des « pertes de contrôle » entre niveaux hiérarchiques est déjà présente chez Evans (1975) qui estime que le problème de la perte de contrôle devient très important dans une organisation comprenant plus de trois niveaux.

S'intéressant aux origines de telles différences en matière de transmission du contrôle, Ouchi (1978) conclut que le contrôle des comportements est déterminé par des conditions locales particulières, ce qui ne favorise pas la transmission. A l'inverse, le contrôle des résultats, perçu comme moins subjectif, est sans doute davantage susceptible d'être transmis, et ce de manière plus précise.

L'auteur explique même qu'il est possible de constater une sorte d'« antitransmission » du contrôle des comportements. Il relate ainsi l'exemple d'un supérieur qui exerçait un contrôle des comportements « très serré » sur un subordonné qui, en réaction, prenait garde à ne pas reproduire ce contrôle sur ses propres subordonnés.

Certains travaux, se positionnant dans le prolongement de ceux de Evans (1975) et Ouchi (1978) concluent à l'existence de liens très forts entre la manière dont la performance des acheteurs est évaluée et la nature des relations développées par les acheteurs avec leurs fournisseurs (Isenman, 1986). D'autres études inversent la relation de causalité et montrent à quel point le développement de relations inter – organisationnelles partenariales incite à la traduction de cette aspiration au niveau individuel (Kanter, 1989). Ces différents travaux se trouvent tous à l'origine du concept de « chaîne de contrôle ».

1.3. La logique de structuration du contrôle au sein de la chaîne de contrôle

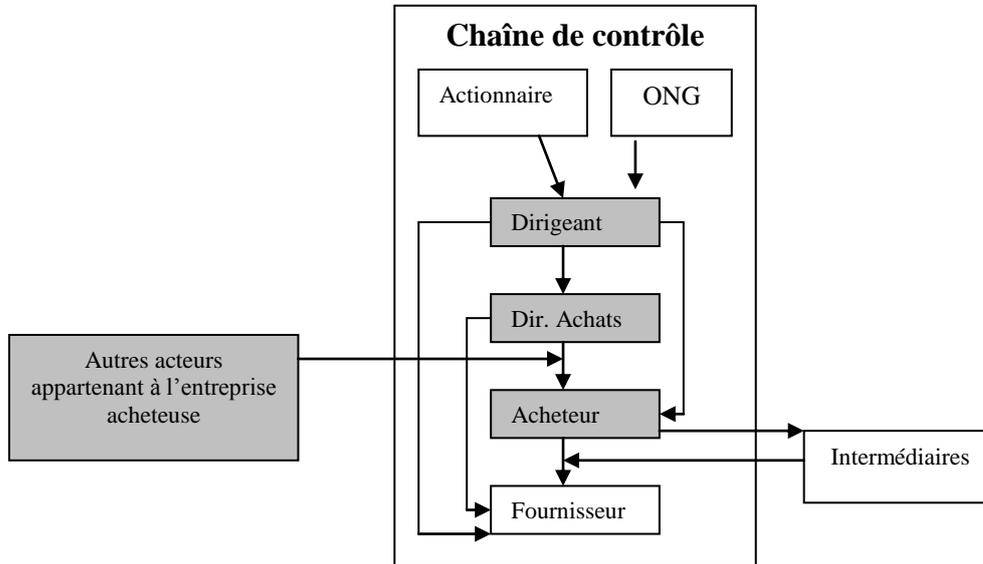
Afin d'intégrer les déterminants issus de l'environnement et de la gouvernance de l'entreprise dans notre étude des logiques de structuration du contrôle client-fournisseur, nous avons, dans nos recherches antérieures, proposé de développer le concept de chaîne de contrôle (Poissonnier, 2005a).

La chaîne de contrôle peut être définie comme un « ensemble de relations entre acteurs exerçant les uns sur les autres un contrôle, au travers de modalités diverses, le contrôle exercé par ces « maillons » étant dépendant du contrôle subi par ces derniers ».

Elle est composée d'acteurs divers, la plupart faisant partie de l'organisation cliente (dirigeant, directeur achat, acheteurs,...), d'autres se situant en amont de cette dernière (actionnaires, ONG, société,...) et bien sûr en aval (agents, importateurs, fournisseurs,...). Chaque niveau hiérarchique exerce un type particulier de contrôle sur le niveau inférieur, en fonction, notamment, de la pression qu'il subit lui-même.

La figure 2 fournit un schéma représentatif de la chaîne de contrôle. Chaque flèche représente le « sens dominant » du contrôle exercé par un maillon de la chaîne sur un autre. C'est donc l'asymétrie relationnelle qui explique le sens descendant des flèches dans notre représentation de la chaîne de contrôle. Il est légitime d'estimer que des flèches montantes mériteraient d'apparaître, traduisant l'existence de retro-contrôles, ou à tout le moins, d'influences réciproques entre maillons. Nous avons toutefois préféré, par soucis de clarté et afin de représenter le « sens dominant » du contrôle, représenter la chaîne de la manière suivante.

Figure 2 : La chaîne de contrôle



Les acteurs que nous avons représentés dans les cadres grisés se trouvent au sein de l'entreprise acheteuse qui constitue l'organisation contrôlante.

S'il est possible de mettre en évidence plusieurs types de chaînes de contrôle associées à des modalités de contrôle particulières (Poissonnier, 2005b), la question des spécificités de la logique collaborative se pose. Emmet et Crocker (2006) estiment qu'il est nécessaire de créer une « culture de collaboration » tout au long de la supply chain si l'on souhaite effectivement développer une collaboration efficace. Ce sont les spécificités de la logique collaborative que nous allons aborder dans notre deuxième partie.

2. La logique collaborative et ses spécificités

Avant d'aborder le rôle particulièrement prégnant de la confiance en contexte inter-organisationnel (2.2), puis la question de la complexité organisationnelle qu'il convient de

gérer (2.3), il nous semble important de revenir sur les raisons qui amènent les entreprises à collaborer (2.1). C'est en effet au regard de ces dernières que la pertinence des modalités et le succès des collaborations peuvent être appréciés.

2.1. Les raisons qui amènent les entreprises à collaborer

Comme le soulignent Prahalad et Krishnan (2008), l'époque de la consommation de masse est révolue et la valeur pour le client se transforme du produit vers « des solutions et expériences ». Plus aucune entreprise n'est assez importante pour répondre à cette demande complexe et diversifiée. Il est donc nécessaire de créer des réseaux collaboratifs.

Au-delà de ce constat, l'analyse de la littérature nous permet de proposer cinq grandes raisons de nature à justifier le développement des relations collaboratives :

1. Accroître ses performances commerciales et financières grâce à la réalisation d'économies (logique de l'externalisation et de la collaboration avec de nouveaux fournisseurs) et à la création de valeur (grâce à la mise en commun de compétences, savoir-faire,... qui permettent de proposer des produits nouveaux) ;
2. Acquérir, contrôler, et exploiter une ressource limitée, difficile d'accès, innovante, qui contribuera au développement ou au renforcement d'avantages concurrentiels durables ;
3. Augmenter son agilité. Le fait de pouvoir coopérer avec des partenaires (internes et externes à une organisation existante) permet de mettre en place, d'adapter et de défaire des structures d'acquisition, de production et de distribution de produits/services avec une très grande flexibilité, conduisant au développement d'une agilité forte dans la réalisation des projets et/ou marchés.

4. Gagner en légitimité. Le fait de collaborer avec certains partenaires peut constituer un gage de sérieux et de qualité vis-à-vis d'autres partenaires commerciaux et/ou financiers. Développer des relations partenariales avec certains fournisseurs peut contribuer à améliorer l'image d'une entreprise. Enfin, développer des relations collaboratives constitue l'occasion de revoir le management en interne à une époque où les revendications sont grandes en la matière. Il est ainsi possible d'apaiser certaines tensions internes en collaborant.
5. Gérer la concurrence (acquérir du pouvoir) en évitant l'affrontement (logique des stratégies collectives, ententes entre concurrents,...) ou en étant « plus fort » par l'acquisition d'une taille critique en vue d'influencer, voire de manipuler le marché ou les décideurs politiques.

Afin de bénéficier de toutes les retombées positives potentielles associées à la collaboration (amélioration de la qualité des produits, réduction des délais, gains en termes d'image,...), et de développer de véritables « avantages coopératifs » (Kanter, 1994), il est important de développer sa capacité à créer de nouvelles relations, mais aussi ses capacités de coordination des contributions des partenaires (Lipparini et Fratocchi, 1999), auxquelles Simonin (1997) fait référence en évoquant le « savoir-faire de coopération ». Collaborer ne constitue en effet qu'un préalable à la collaboration réussie. Il importe également de bien collaborer, ce qui vaudra aux bons partenaires d'attirer par la suite les meilleurs partenaires et d'enclencher un cercle vertueux (Tsang, 1999). Lorenzoni et Lipparini (1999) insistent sur l'importance de ces deux capacités qu'ils regroupent sous le concept de « capacité relationnelle ».

La majorité des auteurs cités ci-dessus témoignent du rôle particulièrement prégnant de la confiance dans les collaborations réussies. Parfois présentés comme complémentaires, contrôle et confiance sont aussi régulièrement appréhendés comme substituables l'un à l'autre. D'aucuns considèrent même la confiance comme un mode de contrôle en soi. Elle est

alors généralement présentée comme un mode de contrôle résiduel (Ouchi, 1980) (c'est quand on ne peut pas contrôler les résultats ou les comportements qu'il est pertinent de recourir à la confiance comme mode de contrôle). Pourtant, la confiance constitue un mode de coordination sans doute moins résiduel qu'il n'y paraît, a fortiori en contexte collaboratif.

2.2. La confiance: un mode de coordination moins résiduel en contexte collaboratif

Zucker (1986) note que la théorie économique comme la théorie des organisations reconnaissent la confiance comme « le plus efficient des mécanismes de gouvernance des transactions » en contexte inter-organisationnel. L'auteur remarque ainsi qu'elle est perçue comme « essentielle pour des relations stables, vitale pour maintenir la coopération en société [ou encore] nécessaire comme fondement des interactions même les plus quotidiennes et routinières ». Dans ce sens, plusieurs études quantitatives ont montré que plus la confiance entre partenaires d'un projet inter-organisationnel est forte, plus la gouvernance relationnelle et plus particulièrement la coopération entre partenaires est développée (Donada et Nogatchewsky, 2007). Des études empiriques montrent également que la confiance entre partenaires, dans le cadre d'alliances, favorise l'apprentissage des partenaires grâce aux échanges libérés entre eux (Kale et al., 2000) et la recherche de solutions coopératives (Barney et Hansen, 1994 ; Muthusamy et al., 2007). Il ressort de la revue de littérature de Delerue et Bérard (2007) que la confiance contribue également à la flexibilité de la relation, à la réduction de l'occurrence des conflits et à la réduction des coûts de négociation. Elle apparaît ainsi comme une des clés du succès de la relation (Ring et Van de Ven, 1994 ; Donada et Nogatchewsky, 2007). L'étude terrain quantitative réalisée par Brulhart et Favoreu (2006) dans le cadre de partenariats logistiques les amène à confirmer sans réserve cette influence de la confiance sur la réussite du partenariat. Parmi les vecteurs de confiance au sein des coopérations interentreprises, Detchessahar (1998) insiste sur le rôle de l'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs en charge de cette coopération, ce que confirment Akrouit et Akrouit (2004).

Pour essentiel qu'il soit dans le cadre de relations coopératives, le développement de la confiance ne se fait pas sans difficulté. Il suppose des modalités de contrôle adaptées (Birnbirg, 1998) ainsi qu'une adaptation du fonctionnement des partenaires, notamment en interne. C'est en effet une véritable complexité organisationnelle nouvelle qu'il convient de gérer.

2.3. L'émergence d'une complexité organisationnelle qu'il convient de gérer

Les achats réalisés par l'entreprise sont donc de plus en plus complexes et le nombre de personnes impliquées côté entreprise augmente du fait de cette complexité (Prahalad et Krishnan, 2008). L'évolution des attentes vis-à-vis des fournisseurs se fait donc principalement vers une collaboration plus forte nécessitant des relations d'échange enrichies. La recherche d'une innovation produit ou service ou plus globalement d'une création de valeur pour le client final entraîne des modifications dans les relations inter-entreprises et conduit également à des changements dans chacune des organisations impliquées, tant chez le fournisseur qu'au sein de l'entreprise acheteuse. Ces multiplications d'interactions et la dépendance des business qui se créent (alignement stratégique des entreprises au sein de la même supply chain, etc.) conduisent à de nouvelles sources de risques et d'incertitude, et à une complexité organisationnelle accrue. Or, comme le notent Ivens et al. (2010), il existe aujourd'hui de nombreuses recherches sur les approches inter-organisationnelles mais très peu sur les impacts des relations inter-organisationnelles au sein même des organisations. Nous nous focaliserons ici sur l'entreprise acheteuse afin de mieux comprendre en quoi cette complexification nécessite des adaptations au niveau individuel, collectif et au sein de l'entreprise.

Classiquement, le centre d'achats, peut être assimilé à une organisation se rapprochant du projet. En effet, il répond, dans son fonctionnement, aux caractéristiques du management de projet (Ammeter et Dukerich, 2002); les individus impliqués occupent des fonctions différentes (ingénieur R&D, qualicien, logisticien, acheteur, etc.) dans l'organisation et

sont réunis pour réaliser des tâches de nature multidisciplinaire (rédaction de la partie technique du cahier des charges, de l'audit fournisseurs, etc.), dans des délais et pour un résultat prédéterminés (celui d'acheter le juste besoin pour l'entreprise). Or, comme l'indiquent Lewin et Donthu (2005), dans leur méta-analyse reprenant les résultats de 33 contributions publiées entre 1979 et 1999, la constitution de ce centre d'achats et l'implication de ses membres varie selon le type d'achats (achats nouveau, modifié ou reconduit à l'identique), le type de produit/service, son importance, sa complexité et son incertitude. Dans le cas de la mise en place de relations collaboratives avec les fournisseurs, le niveau d'incertitude et la complexité de l'achat augmentent puisque les relations avec les fournisseurs sont basées sur un objet d'échanges difficile à définir et complexe. De multiples fonctions dans l'entreprise devraient donc nécessairement être impliquées pour que la collaboration soit réussie (qualité, R&D, etc.). L'acheteur ne peut en aucun cas travailler seul.

La complexité organisationnelle créée est relative à l'incertitude de l'achat réalisé (recherche d'innovation et/ou de valeur pour le client final) et à la diversité des acteurs impliqués (multiples fonctions et niveaux hiérarchiques variés, cultures métiers différentes, etc.). Cette incertitude conduit à moins de formalisation, l'outil devenant presque inutile dans l'interaction qui repose désormais sur un ajustement mutuel (Neuville, 1997). La complexification de l'objet d'échange avec le fournisseur nécessite donc, au-delà du coopératif, une réelle collaboration. Or, comme le souligne Mintzberg (1982), paradoxalement, parmi les mécanismes de coordination disponibles dans toute activité humaine organisée, l'ajustement mutuel, utilisé dans les organisations les plus simples, est « aussi utilisé dans les organisations les plus complexes parce qu'il est le seul qui marche dans des circonstances extrêmement difficiles » (p.19). En effet, les niveaux de formalisation et de centralisation augmentent certes lorsque la nature de l'achat devient plus complexe mais diminuent également, dans un second temps, lorsque l'incertitude, la complexité et l'importance croissent, un peu à l'image d'une courbe de Gauss (Lewin et Donthu, 2005).

Avec la complexification de l'échange, des jeux politiques internes, au sens de Crozier et Friedberg (1977) sont également susceptibles d'apparaître. En effet, moins l'organisation est standardisée, plus les décisions découlent de négociations en face à face qui permettent l'expression de jeux politiques internes (Mintzberg, 1982). Cette nouvelle organisation requiert une division du travail entre spécialistes de différentes disciplines (achats, bureau d'études, qualité, etc.) et il existe une difficulté à savoir précisément ce qu'il faudra faire pour obtenir un résultat qui reste flou au début de la relation. L'implication dans le processus achats de différents acteurs issus de fonctions variées entraîne inévitablement des conflits tant dans les objectifs visés que dans les moyens nécessaires pour les atteindre (Sheth, 1973 ; Kohli, 1989 ; Smeltzer et Goel, 1995). Or, ces conflits entre le département achats et les clients internes peuvent conduire à des sur-spécifications, une mauvaise identification du besoin, la fragmentation des dépenses ou encore une image négative de l'entreprise auprès de son marché fournisseurs (Lonsdale et Watson, 2005). Malgré le recours à d'autres mécanismes de coordination (standardisation du processus, des résultats voir des qualifications auprès du fournisseur et dans l'équipe relative au processus achats), le succès du projet dépend alors essentiellement de la capacité qu'auront les différents protagonistes à s'adapter les uns aux autres.

L'acheteur voit donc sa place et ses rôles également évoluer au sein de l'entreprise. Il se rapproche du responsable de projet. La mobilisation séquentielle ou simultanée des rôles de leader, manager et chef se révèle plus que délicate, d'autant que le rôle du responsable de projet est de nature collectivement construite (Allard-Poesi et Perret, 2005). Ne bénéficiant pas d'autorité formelle sur les membres du centre d'achat, sa difficulté est d'autant plus importante puisqu'il doit asseoir sa légitimité auprès d'acteurs qui peuvent, dans certains cas, être de niveaux hiérarchiques supérieurs. Il fait face à une double complexité : une complexité cognitive (appréhension de la diversité des rôles à mettre en œuvre) et une complexité comportementale (capacité à mettre en œuvre la diversité des rôles requis) (Denison et al., 1995 ; cités par Allard-Poesi et Perret, 2005).

La complexité d'une telle situation requiert donc une communication, une adaptation et un contrôle adapté qui sont différents d'un processus traditionnel d'achats où l'entreprise procède par supervision directe ou standardisation des résultats dans ses relations avec le fournisseur et où les marges de manœuvre et les zones d'incertitude sont faibles. Le développement de la collaboration entre client et fournisseur requiert donc une confiance qu'il convient d'entretenir et de développer et contribue à l'accroissement de la complexité organisationnelle. La collaboration requiert également un développement des interfaces entre client et fournisseur. Afin de favoriser les échanges divers, ces dernières ne sauraient en effet se limiter aux relations entre l'acheteur et le vendeur (Araujo et al., 1999). Forts de ces observations, nous proposons, dans notre troisième partie, des pistes permettant aux entreprises acheteuses de développer leur capital d'achats collaboratifs.

3. Comment développer son capital d'achats collaboratifs ?

Dès lors que l'on souhaite développer des relations collaboratives, il convient d'apprendre à collaborer. Il importe notamment de gérer la complexité organisationnelle sous-jacente à travers l'acheteur (3.1), le fonctionnement du centre achat (3.2) et l'entreprise dans son ensemble (3.3.).

3.1. Le niveau individuel : faire de l'acheteur un responsable projet et réseau

Faire évoluer les comportements et les échanges au sein de l'équipe projet achat c'est avant tout faire évoluer l'acheteur, dans son métier. Il est en effet indispensable que ce dernier soit capable d'animer son réseau achats pour répondre aux besoins de la collaboration avec le fournisseur. En parallèle des savoirs (droit des contrats, incoterms, analyse financière, etc.) et savoir-faire achats (sourcing, négociation, etc.), indispensables à la bonne réalisation de son activité, l'acheteur doit mobiliser des savoir-être, des compétences de « haut niveau » en vue d'agir avec leadership au cœur des échanges transversaux en véritable responsable de réseau collaboratif.

Sa capacité à identifier les jeux de pouvoir, à négocier lors de conflits d'intérêts, à obtenir l'adhésion des clients internes et son sens de la diplomatie sont autant d'atouts indispensables à l'exercice de son métier. Cette vision prolonge celle de Giunipero et Percy (2000) lorsqu'ils décrivent les acheteurs qualifiés de « haut niveau » ou celle encore de Bichon et al. (2010) dans leur approche des acheteurs qualifiés d'« agents de changement ». L'acheteur doit donc être capable de passer d'un réseau personnel à un autre, de devenir un « knowledge mules » (Piercy, 2010, p.2), qui porte des idées d'un groupe à un autre et génère ainsi de nouvelles idées. Ce plus grand niveau d'interactions permet notamment de résoudre les problèmes organisationnels complexes, tout en contribuant à générer davantage de satisfaction chez l'acheteur (Damperat, 2004).

Dans ce contexte, l'acheteur est appelé à jouir d'une légitimité nouvelle au sein des entreprises cherchant à développer des relations collaboratives avec leurs fournisseurs. Certaines entreprises n'hésitent plus à renverser le lien traditionnel entre positionnement sur le marché et achats et partent d'un type de relation spécifique qu'elles souhaitent entretenir avec leurs fournisseurs pour redéfinir leur positionnement marché, en cohérence avec les nouvelles pratiques achats visées. Le travail sur l'attractivité achats, dans la perspective de devenir client privilégié de son fournisseur, se renforce et nécessite une approche spécifique, y compris vis-à-vis de l'élaboration de la stratégie (Hüttinger et al., 2012; Nollet et al., 2012; Schiele et al., 2012). C'est sur cette base que l'acheteur est amené à développer une vision bien plus large de l'entreprise. Le développement actuel des interfaces internes avec lesquelles il est amené à fonctionner en atteste. De telles évolutions impliquent la maîtrise de nouvelles compétences chez l'acheteur. À côté des compétences traditionnelles (maîtrise technique, organisation,...), d'autres compétences apparaissent de plus en plus nécessaires (créativité, qualité relationnelle, capacité à collaborer,...) (Le Dain et Merminod, 2014).

3.2. Le niveau du centre achats : faire évoluer les relations

Les liens au sein du centre d'achats et des différents projets lors de développements collaboratifs avec les fournisseurs nécessitent également une plus grande interactivité, plus d'échanges, plus d'agilité et une capacité forte à répondre rapidement à n'importe quel changement (Johnston et Bonoma, 1981). Comme mentionné par Driedonks et van Weele (2009), l'efficacité du centre d'achat dépend grandement de la manière dont les organisations achats ont adopté une « perspective de management d'équipe, se déclinant dans la délégation des responsabilités données aux équipes, la formation en compétences de travail en équipe et la facilitation des processus de travail collectif » (p.50).

Or, Comme l'indiquent Lawler et Worley (2006), la priorité dans les entreprises est dans la création d'organisations qui soient capables de changer. L'équipe achats doit donc pouvoir s'adapter en permanence aux interactions qu'elle va avoir avec les fournisseurs collaboratifs, pour pouvoir définir, créer et délivrer de la valeur au client final. Il lui faut donc être capable d'identifier où réside cette création de valeur et comment y parvenir. Une compétence collective doit se mettre en place. Elle provient de la capacité du collectif à faire face à des situations qui ne pourraient être assumées par chacun de ses membres individuellement (Bataille, 1999) dans une interdépendance qui doit avant tout se traduire dans une interaction. Comme le précise Everaere (1999, p.175-176), « les individus interagissent lorsqu'ils adhèrent au projet collectif, y participent effectivement et coopèrent de manière concrète. Un travail constamment conjoint et simultané n'est pas forcément requis pour interagir. Les individus peuvent travailler le plus souvent seuls. Mais dès lors qu'ils accomplissent leur action en étant conscients de la complémentarité de leurs actes avec ceux des autres, on peut dire qu'il y a interaction ». Développer une compétence collective collaborative achats nécessite donc que les individus impliqués soient dans l'interaction et qu'ils mettent en place les attributs de la compétence collective, à savoir un référentiel

commun, un langage partagé, une mémoire collective et un engagement subjectif (Retour et Khomer, 2006). Ce n'est que par l'émergence et le déploiement de ces attributs que pourra naître une véritable compétence partagée. Et cette condition est indispensable pour que les membres d'une même entreprise se comportent et communiquent de façon cohérente auprès du fournisseur et puissent ainsi donner une vision commune de l'entreprise et de ses attentes.

Ces évolutions ne manqueront sans doute pas de susciter des résistances. Elles contribueront également à multiplier les sources de conflits en multipliant les interactions nouvelles. L'une des clés du succès résidera alors sans doute dans les modalités de gestion de ces conflits. Jehn (1997), puis Boutigny (2004) témoignent du fait que les conflits ont longtemps été considérés comme nuisibles pour l'entreprise. Depuis quelques années, certains chercheurs témoignent de l'intérêt de ces conflits, souvent porteurs de créativité face à de nouvelles solutions à imaginer (Pelled, 1996 ; Jehn & Chatman, 2001). Boutigny (2004) distingue deux grands types de conflits : le conflit d'ordre relationnel et le conflit d'ordre processuel, concernant le choix des modalités de réalisation des tâches et de nature à renforcer la productivité de l'équipe. Le management de l'intelligence collective (Zara, 2004) du centre achats réside en partie dans cette gestion quotidienne des conflits que les évolutions suggérées ne manqueront pas de susciter.

3.3. Le niveau entreprise : développer du collaboratif au sein de la structure

Comme le note Piercy (2010), cette évolution induit un travail en équipe qui requiert de la part des salariés, le développement et l'animation de réseaux personnels créés en dehors des échanges formels. La recherche de capacités d'innovation et d'agilité au sein de l'entreprise conduit à des évolutions organisationnelles fortes. En effet, la logique de relations stratégiques externes (via les clients, fournisseurs ou partenaires) doit avoir un effet miroir dans les relations internes que l'on peut alors qualifier, selon Piercy (2010) de *strategic internal relationships*, qui se jouent entre les fonctions à l'interface des clients (marketing), des fournisseurs (achats) et des partenaires (joint-venture, etc.).

Pour développer ces relations à l'ensemble de l'entreprise, et arriver ainsi à une collaboration fournisseur efficace, il est nécessaire que cette dernière développe son propre capital collaboratif. La problématique de l'intégration organisationnelle (Lawrence et Lorsch, 1967) prend une nouvelle fois tout son sens. L'entreprise doit être capable d'assurer une intégration forte de ses équipes, alors même qu'elles sont, par nécessité, fortement différenciées. L'exemple d'IBM illustre bien ce point. L'entreprise a décidé de développer une culture de connexion et de collaboration, au sein de sa structure mais également chez ses partenaires majeurs. Tout comme dans les projets de conception de produits nouveaux, où l'intégration interne influence directement les capacités d'innovation de l'entreprise (Johnson et Filippini, 2009), nous pouvons supposer que cette intégration influence également sa capacité de collaboration. Cette vision collaborative, nécessitée par le développement de nouvelles relations fournisseurs, dépasse donc très largement les frontières du département achats. La difficulté de l'instaurer est d'autant plus importante que les départements impliqués ont des cultures métiers différentes et sont dispersés géographiquement. Or, comme l'indiquent les recherches portant sur les conditions de réussite de la collaboration (Chachere, et al. 2003 ; Heerwagen et al., 2004), l'importance d'un environnement partagé de travail est crucial. Il permet le développement des équipes car le comportement non verbal est indispensable dans le transfert des savoirs tacites. Il est donc primordial d'instaurer des réunions de travail communes et de rapprocher les acheteurs de leurs clients internes afin d'éviter les comportements de « tour d'ivoire » et s'assurer que la communication puisse donner lieu à une créativité et à la résolution de problèmes complexes.

Les indicateurs de performance ont un rôle très importants à jouer en faveur de la reconnaissance et de la légitimité de la fonction achats, évolution nécessaire pour une meilleure intégration des achats aux choix des orientations prises par l'entreprise (Allal-Chérif, 2013 ; Tchokogué et al., 2014).

Alors qu'on parle de plus en plus dans les entreprises d'orientation client, peut-être faudrait-il, de la même manière, parler d'orientation fournisseurs, afin que toute personne, dans l'organisation, soit sensibilisée à la valeur ajoutée qui peut être apportée par certains fournisseurs qualifiés de « fournisseurs clés » ou « fournisseurs stratégiques » par l'entreprise ? Savoir saisir et intégrer ces opportunités relève de décisions stratégiques et d'une approche entreprise nouvelle. Une culture achats commune à l'entreprise doit être mise en place.

CONCLUSION

Dans un environnement où l'entreprise doit, pour survivre et se développer, avoir recours aux ressources disponibles sur son marché, et notamment le marché amont, la fonction achats prend une dimension nouvelle. Le développement des relations collaboratives avec des fournisseurs partenaires conduit le département achats non seulement à gérer différemment ses interfaces hors de l'entreprise mais aussi à manager différemment ses interfaces au sein de l'organisation. Une complexité organisationnelle nouvelle émerge alors, la chaîne de contrôle devant être adaptée. Nous nous sommes attachés, dans cette contribution, à mettre en évidence les adaptations internes nécessaires au succès de la collaboration client-fournisseur en nous focalisant sur l'organisation cliente. Nous avons identifié les leviers individuels, collectifs et organisationnels favorisant le développement d'un capital achats collaboratif.

Il nous semble complémentaire, dans de futures recherches, de focaliser notre attention sur les adaptations du côté du fournisseur. Plusieurs travaux ont exploré cette voie de recherche, en insistant notamment sur les impacts des relations entre fournisseurs (relations horizontales) sur les relations de ces fournisseurs avec leurs clients (relations verticales) (Choi et al., 2002).



MERMINOD, N., POISSONNIER., H., 2016, Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la fonction achats ?, Revue de Management et de Stratégie, (1:2), pp.1-29, www.revue-rms.fr, VA Press.

L'observation qualitative et quantitative du développement de ces approches est également une piste que nous développerons dans nos futurs travaux.

REFERENCES

Akrout W., Akrouit, H. 2004. Nature et antécédents de la confiance interpersonnelle entre client-fournisseur en milieu industriel, 17èmes Journées Nationales des IAE, Lyon, 13 et 14 Septembre 2004.

Allal-Chérif O., 2013. Vers des indicateurs de performance achats plus collaboratifs et plus durables, *Excellence HA*, n° 2, décembre, pp. 28-33.

Allard-Poesi F., Perret V., 2005. Rôles et conflits de rôles du responsable projet, *Revue Française de Gestion*, n°154, pp.193-209.

Ammeter A. P., Dukerich J. M., 2002. Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams, *Engineering Management Journal*, vol. 14, n°4, pp. 3-10.

Araujo L., Dubois A., Gadde, L. E., 1999. Managing Interfaces with Suppliers, *Industrial Marketing Management*, vol. 28, n° 5, pp. 497-506.

Axelsson B., Wynstra F., Rozemeijer, F.A., 2005. Supporting Change Through Performance Measurement, in *Developing Sourcing Capabilities*, John Wiley & Sons, pp. 189-214.

Barney J. B., Hansen M. H., 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15 (Winter Special Issue), pp. 175-216.

Barrand J., 2015, Prospective de la fonction achat dans la société de l'information, *Excellence HA*, n° 5, décembre, pp. 4-11.

Bataille F., 1999. Compétence collective et management des équipes opérationnelles : une étude longitudinale de Philips Consumer Communications, Thèse de doctorat, IAE Caen.

Bensaou B. M., 1999. Portfolios of buyer-supplier relationships, *Sloan Management Review*,

vol. 40, n° 4, Summer, pp. 35-44.

Bichon A., Merminod N., Kamann D.-J. (2010), « Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs - de la gestion des fournisseurs au management des clients internes », *Revue Française de Gestion*, vol.36, n°205, juin-juillet, pp.139-155

Birnbirg J. G., 1998. Control in interfirm co-operative relationships, *Journal of Management Studies*, vol. 35, Issue 4, Juillet 1998, pp. 421-428.

Bocconcell, R., Hakansson H., 2008. External interaction as a means of making changes in a company: The role of Purchasing in a major turnaround for Ducati, *The IMP Journal*, vol. 2, n° 2, june, pp. 25-37.

Boutigny E., 2004. Coopération dans l'entreprise et compétence collective, *Congrès de l'AGRH 2004*.

Brulhart F., Favoreu C., 2006. Le lien contrôle - confiance - performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 1, pp. 59-96.

Burns T., Stalker G. M., 1961. *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London.

Chandler A. D., 1962. *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.

Chachere J., Levitt R., Kunz J., 2003. Can You Accelerate Your Project Using Extreme Collaboration? A Model-Based Analysis. Stanford University Center for Integrated Facility Engineering Technical Report #154, November.

Chick G., & Handfield R., 2015, *The Procurement Value Proposition – The Rise of Supply Management*, Kogan Page, 293p.

Crozier M., Friedberg E., 1997. *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

Damperat M., 2004. La satisfaction interpersonnelle de l'acheteur professionnel: nature, déterminants et conséquences, 17èmes Journées Nationales des IAE, Lyon, 13 et 14 Septembre 2004.

Detchessahar M., 1998. L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises: un vecteur de confiance et de stabilité, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 1, mars, pp. 49-70.

Di Maggio P. J., Powell W. W., 1991. *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

Donada C., 1997. Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 1997, pp. 94-105

Donada C., Nogatchewsky G., 2007. La confiance dans les relations interentreprises - une revue des recherches quantitatives, *Revue française de gestion*, 175, pp. 111-124.

Driedonks B., van Weele A., 2009. Managing effective sourcing teams, *Efficient Purchasing*, n°9, pp. 44-51.

Dyer J. H., Singh H., 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp. 660-679.

Emery F., Trist E., 1965. The causal texture of organizational environment, *Human Relation*, vol. 18, Août 1963, pp. 20-26.

Emmet S., Crocker B., 2006. *The Relationship-Driven Supply Chain: Creating a Culture of Collaboration Throughout the Chain*, Gower, London, 180 p.

Evans P. B., 1975. Multiple Hierarchies and Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, June 1975, pp. 250-259.

Everaere C., 1999. *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, ANACT.

Fenneteau H., Naro G., 2005. *Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle – Illustrations logistiques*, *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 156, Mai/Juin, pp. 203 – 219.

Giunipero L.C., Percy D.H., 2000. *World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation* », *The Journal of Supply Chain Management*, vol.36, No. 1, pp.4-13.

Hannan M., Freeman J., 1977. *The population ecology of organization*, *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964.

Hannan M., Freeman J., 1984. *Structural inertia and organizational change*, *American Sociological Review*, 49, 2, pp. 149-164.

Heerwagen J.H., Kampschroer K., Powell K.M., Loftness V., 2004. *Collaborative Knowledge Work Environments*, *Building Research & Information*, November-December, 32(6), pp. 510-528.

Isenman A. W., 1986. *Managing suppliers: the strategic implications*, *Strategic Planning Management*, vol. 4, pp. 89-91

Hüttinger L, Holger S., Veldman H. (2012). *The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review*. *Industrial Marketing Management*, vol.41, n°8, pp.1194-1205

Ivens B.S., Pardo C., Tunisini A., 2010. *Organizing and integrating marketing and purchasing in business markets: An introduction to the special issues, issues and implications*, *Industrial Marketing Management*, 6 p.

Jehn K. A., 1997. *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 530-557

Jehn K. A., Chatman J. A., 2001. *The influence of proportional and perceptual conflict*

composition on team performance, *International Journal of Conflict Management*, vol. 11, pp. 56-73

Johnston W., Bonoma T., 1981. The Buying Center : Structure and Interaction Patterns, *Journal of Marketing*, vol. 45, n° 3, pp. 143-156

Johnson H.A., Filippini R., 2009. Internal vs. external collaboration: what works, *Research – Technology Management*, May-June, pp.15-17

Kale P., Singh H., Perlmutter H., 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 217-237

Kanter R., 1994. Collaborative advantage, *Harvard Business Review*, july-august, pp. 96-108

Kanter R. M., 1989. *When giants learn to dance*, New York, Simon & Schuster.

Kohli A., 1989. Determinants of influence in organisational buying, *Journal of Marketing*, n° 53 (July), pp 50–65

Lawler E., Worley C. G., 2006. *Built To Change: How To Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons Inc, 334 p.

Lawrence P. R., Lorsch J. W., 1967. *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Le Dain M.-A. & Merminod V., 2014, Le partage de connaissances dans un projet de codéveloppement. Le cas des black box, *Revue Française de Gestion*, n° 239, mars, pp. 121-142.

Lewin J.E., Donthu N., 2005. The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research, *Journal*

of Business Research, n°58, pp. 1381-1390

Lipparini A., Fratocchi L., 1999. The capabilities of the transnational firm: accessing knowledge and leveraging inter-firm relationships, *European Management Journal*, vol. 17, n° 6, pp. 655-667

Lonsdale C., Watson G., 2005. The internal client relationship, demand management and value for money: A conceptual model, *Journal of Purchasing and Supply Management*, n°11, p.159-171.

Mintzberg H., 1979. *The structuring of organizations*, N-J, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Mol M.J., 2003. Purchasing's strategic relevance, *Journal of Purchasing and Supply Management*, n°9, pp.43-50.

Muthusamy S. K., White M. A., Carr A., 2007. An empirical examination of the role of social exchanges in alliance performance, *Journal of managerial issues*, XIX(1), pp. 53-75.

Neuville J.-P., 1997. La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur, *Sociologie du Travail*, n° 3, pp. 297-319.

Nollet J., Rebolledo C., Popel V. (2012). Becoming a preferred customer: one step at a time. *Industrial Marketing Management*, vol.41, n°8, pp. 1186-1196

Ouchi W. G., 1978. The transmission of control through organizational hierarchy, *Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 173-192.

Ouch W. G., 1980. Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, March 1980, vol. 25, pp. 129-141.

Pagano S., Neubert G. & Derrouiche R., 2013, Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité, *Excellence HA*, n° 2, décembre, pp. 4-16.

Pelled L. H., 1996. Demographic diversity, conflict and work group outcomes: an intervening process theory, *Organization Science*, vol. 6, pp. 615-631.

Piercy N. F., 2010. Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management, *Industrial Marketing Management*, 8 p.

PIPAME (Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques), 2013, Relocalisations d'activités industrielles en France, Rapport d'Etude, DGCIS Prospective.

Poissonnier H., Philippart M. & Kourim N., 2012, *Les Achats Collaboratifs – Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs*, De Boeck, 210 p.

Poissonnier H., 2005a. A methodology for analysing control chains in the clothing industry, 14th Annual IPSERA (International Purchasing and Supply Education and Research Association) Conference: People and organization structures for strategic purchasing, Archamps, March.

Poissonnier H., 2005b. Proposition d'un cadre d'analyse du contrôle inter-organisationnel fondé sur la chaîne de contrôle : une étude centrée sur la filière THD, Thèse de Doctorat, Université Montpellier II, 2 décembre, 471 p.

Prahalad C.K., Krishnan M.S., 2008. *The new age of innovation: Driving co-created value through global networks*, New York: McGraw-Hill Professional, 304 p.

Retour D., Khomer C., 2006. La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp.149-183.

Ring P. S., Van de Ven A. H., 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of management review*, vol. 19, n° 1, pp. 90-118.

Schiele H., Calvi R., Gibbert M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and overarching framework. *Industrial Marketing Management*, vol.41, n°8, pp.1178-1185

Sheth J., 1973. A model of industrial buyer behaviour, *Journal of Marketing*, n°37, pp. 50-56.

Simonin B., 1997. The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization, *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 5, pp. 1150-1174

Smeltzer L., Goel S., 1995. Sources of purchasing managers' influence within the organisation, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 31, n°4, pp. 2-11

Staw B. Sandelands L. E., Dutton J. E., 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, n° 26, pp. 501-524.

Tchokogué A., Nollet J. & Chiurciu R.-M., 2014, *Misez aussi sur la légitimité externe de la fonction achats !*, *Revue Française de Gestion*, n° 239, mars, pp. 143-156.

Tsang E., 1999. A preliminary typology of learning in international strategic alliances, *Journal of World Business*, vol. 34, n° 3, pp. 211-229.

Zara O., 2004. *Le management de l'intelligence collective: Vers une nouvelle gouvernance*, Axiopole.

Zucker L. G., 1986. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920, in *Research in organizational behavior* (Eds, Staw, B. M., Cummings, L. L.), pp.53-111.